

Comunicació: Revista de Recerca i d'Anàlisi (Societat Catalana de Comunicació)  
<http://revistes.iec.cat/index.php/TC>. Vol. 35 (1) (maig 2018), p. 67-93

ISSN (ed. impresa): 2014-0304 / ISSN (ed. electrònica): 2014-0444 / DOI: 10.2436/20.3008.01.167

Data recepció: 11/10/17

Data acceptació: 22/11/17

## **Una aproximació metodològica als reptes de la CCMA per adaptar-se a l'entorn digital i social. Proposta d'indicadors per mesurar el consum, els processos professionals i la gestió digital**

*A methodological approach to the challenges of the CCMA (Catalan Public Service Media Corporation) to adapt to the digital and social environment. Proposal of indicators to measure consumption, professional processes and digital management*

**Pablo Gómez-Domínguez<sup>1</sup>**

Doctorand industrial al Departament de Comunicació de la Universitat Pompeu Fabra (UPF) i al Departament d'Anàlisi i Explotació d'Audiències de la Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals (CCMA). Col·laborador de l'Observatori de la Producció Audiovisual (OPA), Barcelona.  
[pablo.gomez@upf.edu](mailto:pablo.gomez@upf.edu)



## **Una aproximació metodològica als reptes de la CCMA per adaptar-se a l'entorn digital i social. Proposta d'indicadors per mesurar el consum, els processos professionals i la gestió digital**

*A methodological approach to the challenges of the CCMA (Catalan Public Service Media Corporation) to adapt to the digital and social environment.*

*Proposal of indicators to measure consumption, professional processes and digital management*

### **RESUM:**

L'adaptació de les radiotelevisions públiques als entorns digitals (web, aplicacions mòbil i xarxes socials) és una prioritat perquè mantinguin una proposta de comunicació atractiva per a una audiència cada cop més fragmentada. Davant aquest repte, l'article presenta una proposta metodològica, desenvolupada en el marc d'un projecte de col·laboració entre la Universitat Pompeu Fabra (UPF) i la Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals (CCMA). L'objectiu és diagnosticar el desenvolupament digital de la Corporació, a través de l'anàlisi dels seus mitjans i serveis i de l'activitat dels seus professionals. El projecte pretén trobar les eines i els processos més adients perquè la CCMA i altres ens públics treguin el màxim profit del model de radiotelevisió social (MRTS). La proposta inclou una prova pilot de la metodologia, la descripció de les eines emprades i els indicadors d'anàlisi més rellevants per a cadascuna de les àrees d'interès de l'estudi: consum lineal, digital i social, rutines professionals, anàlisi prospectiva i anàlisi transmèdia (*crossmedia*).

### **PARAULES CLAU:**

mitjans de servei públic, CCMA, audimetria, rutines professionals, xarxes socials, transmèdia.



## **A methodological approach to the challenges of the CCMA (Catalan Public Service Media Corporation) to adapt to the digital and social environment. Proposal of indicators to measure consumption, professional processes and digital management**

*Una aproximació metodològica als reptes de la CCMA per adaptar-se a l'entorn digital i social. Proposta d'indicadors per mesurar el consum, els processos professionals i la gestió digital*

### **ABSTRACT:**

The adaptation of public service broadcasters to digital environments (web, social networks and mobile apps) is a priority to maintain an attractive communication offer to an increasingly fragmented audience. In response to this challenge, our article presents a methodological proposal developed as part of a major project between UPF and the CCMA or Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals (Catalan Public Service Media Corporation). The general goal is to diagnose the digital development of the Corporation through the analysis of its services and the activities of its professionals. The project has the aim to find the most suitable tools and processes for the CCMA and other public

service bodies corporations to take the best advantage of the social TV and radio model (STVRM). Our proposal includes a pilot test of the methodology, a description of the tools involved, and the main indicators applied to the studied areas: linear, digital and social consumption, professional routines, prospective analysis and crossmedia analysis.

**KEYWORDS:**

public service media, CCMA, audience measurement, professional routines, social networks, crossmedia.

## 1. Introducció

Els serveis públics de radiodifusió (SPR) viuen un procés de transformació contínua per adaptar-se als nous entorns de consum, les preferències d'una audiència fragmentada i l'augment dels competidors internacionals via noves plataformes (per exemple, operadors de vídeo a demanda per subscripció, SVOD). Davant aquesta situació, els SPR han aplicat millores en l'estructura de producció, una reorganització dels equips cap a models de redacció integrada, una diversificació de l'oferta (tot fent una clara aposta per la ficció), l'aprofitament de les dades d'audiència per millorar aspectes de programació i captació d'espectadors/oients i una aposta per renovar la imatge pública (legitimitat).

En aquest context, la producció acadèmica nacional i internacional sobre l'adaptació dels SPR a la digitalització, incloent-hi la Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals (CCMA), s'ha centrat a estudiar de forma desagregada tres grans àrees: els professionals i la convergència digital (especialment programes de gènere informatiu) (Lund Konow, 2012; Larrondo *et al.*, 2016), l'impacte de l'audiència social sobre l'audiència lineal (Pittman i Tefertiller, 2015) i la canalització de l'activitat de segona pantalla a través de les xarxes socials (fonamentalment a través de Twitter) (Deltell-Escolar, 2014).

Com a conseqüència d'això, no disposem d'un marc metodològic agregat per examinar i mesurar com s'enfronten els SPR, en conjunt i en particular, al procés d'integració digital i social. Aquesta mancança es produeix, probablement, per les dificultats que suposa construir i aplicar una metodologia sense l'accés complet als mitjans i als equips professionals de les corporacions, d'una banda, i la disponibilitat de dades d'audiència, sense límits tècnics ni temporals, de l'altra.

Per aquest motiu i gràcies a l'accés als professionals i a les dades en el marc d'un projecte de col·laboració amb la CCMA, el nostre estudi es marca l'objectiu general d'identificar i sistematitzar els processos i indicadors més rellevants a l'hora d'analitzar i millorar el procés d'integració digital de les corporacions públiques, a partir de l'estudi de la CCMA, que es concreta en una mostra de programes i equips de TV3 i Catalunya Ràdio. Per complir aquest objectiu detallarem les eines, les variables d'anàlisi necessàries i les categories destacades, així com les tècniques que cal aplicar perquè, tot seguint aquesta proposta, altres recerques puguin desenvolupar una anàlisi pròpia, parcial o global, segons les àrees considerades i en funció de les dades que tinguin disponibles en cada cas; amb la finalitat d'oferir assessorament a altres mitjans de servei públic perquè optimitzin el seu procés de convergència digital i social.

## 2. El procés de digitalització a les radiotelevisions públiques: context i aproximació conceptual

Els SPR han patit i pateixen una transformació per convertir-se en serveis públics multimèdia (SPM). Aquest procés afecta tot el seu model de comunicació i organització interna, així com el de producció i emissió. El procés, però, no és recent i es remunta a fa més d'una dècada (Steemers, 1999; Nissen, 2006; Bardoel i Ferrell Lowe, 2007). En el debat sobre el concepte d'SPM, que descriu millor el model cap al qual han de migrar els SPR, Jakubowiz (2008: 1) aclareix que «Public Service Media [...] indicate the public service content provision [that] should no longer be limited to traditional broadcasting, but should also use other platforms, including the internet».

Aquesta reconceptualització es tradueix en un complex procés de convergència tecnològica i de rutines professionals (Prado i Fernández, 2006; Lund Konow, 2012; Tambini, 2015); a més a més de l'adopció de noves funcions de servei públic. Sobre aquestes noves funcions, Enli (2008) i Van Dijck i Poell (2015) reivindiquen que han de centrar-se a millorar la comunicació amb l'audiència (nous canals), a ampliar els entorns de consum disponibles i a integrar pràctiques de diàleg i d'interactivitat (que impactin en les rutines de producció).

En aquest sentit, cal aclarir breument els conceptes *convergència* i *innovació*. D'una banda, el primer concepte no té associada una única definició consensuada per la comunitat acadèmica. En canvi, autors com Salaverria, García Avilés i Masip (2010: 49-53) defineixen aquest procés a partir de tres grans àrees de transformació:

1. «Convergencia tecnológica [...] permite que los contenidos digitales puedan ser fácilmente distribuidos a través de diferentes plataformas».
2. «Convergencia empresarial [...] la expansión global de la industria de los medios, las participaciones cruzadas permitidas por una mayor desregulación jurídica y el desarrollo de corporaciones internacionales» (que es vehicula a través de diversos models de negoci).
3. «Convergencia profesional»: és, segons els autors, el procés més complex perquè pot afectar múltiples àrees dins de l'empresa (de rutines, espais i recursos).

Sobre el procés de convergència que afecta els mitjans de comunicació, convé destacar la investigació de Suárez Candel (2012: 65), que analitza en profunditat els efectes de la transformació digital i els reptes de futur en un estudi de cas d'Alemanya, Polònia i Espanya. Fruit d'aquest estudi, l'autor destaca, i adverteix, els principals fronts de treball que han de plantejar-se els SPM pel que fa a organització, si no volen «lose market visibility, share, weight and relevance as well as social and political support».

D'altra banda, el procés d'innovació forma part del de convergència, en tant que els autors esmentats estableixen un fort lligam entre el futur dels mitjans públics i la seva capacitat per desenvolupar millores competitives. Bonet et al. (2013: 7)

van definir la innovació en el sector audiovisual a partir de quatre grans àrees d'acció: «digitalització de la radiodifusió, millora de la tecnologia de la imatge i del so i qualsevol estratègia relacionada amb el món en línia i la difusió». Totes aquestes àrees continuen vigents un lustre més tard degut a l'heterogeni conjunt de corporacions públiques que practiquen la innovació a nivells i ritmes molt diferenciats, i que tenen com a principal condicionant el finançament (Campos-Freire, 2015).

Amb tot això, cal comentar les experiències d'algunes corporacions públiques que han apostat per la posada en marxa de plans estratègics per fer front als reptes digitals. La British Broadcasting Corporation (BBC) hi treballa des de l'any 2004, quan va establir els pilars de la seva estratègia de lideratge digital (BBC, 2004). Una prova de la continuïtat d'aquelles mesures són els documents de la corporació en què es detallen les àrees d'actuació (BBC, 2016), que inclouen la renovació del portal d'emissió en temps real (*streaming*) i a la carta (BBC iPlayer), de la programació només en línia (*online-only*) per al canal dedicat als joves (BBC Three), el desenvolupament i la implementació d'algoritmes de recomanació seguint l'experiència de Netflix (Fernández-Manzano, Neira i Clares-Gavilán, 2016) o la personalització dels espais web.

Altres iniciatives de resposta a la digitalització es poden trobar en la Radiotelevisione Italiana (RAI). La RAI va llançar l'any 2016 una consulta pública en línia<sup>2</sup> sobre el futur de l'organització i la prestació del servei públic. L'objectiu d'aquesta consulta, en què van participar 9.156 italians, va ser obtenir una retroacció (*feedback*) representativa dels consumidors de la RAI per poder aplicar els canvis més adients quant al procés de convergència digital de la Corporació (Ministero dello Sviluppo Economico, 2016).

Des d'una vessant més tecnològica, un alt nombre de corporacions europees han apostat pel desenvolupament de productes de realitat virtual (RV) i de 360° per als seus continguts informatius. Així ho confirma l'estudi de Pérez-Seijo i Campos-Freire (2017), que analitza un total de divuit corporacions (disset són europees) pel que fa a la presència de producció de realitat virtual i immersiva. Dels resultats s'extreu que més del 50 % dels mitjans examinats inclouen aquest tipus de contingut. Entre les radiotelevisions que l'ofereixen es troben, entre d'altres, la Rádio e Televisão de Portugal (RTP), France Télévisions (FT), Radiotelevisión Española (RTVE), la belga Vlaamse Radio en Televisieomroep (VRT) i la sueca Sveriges Television (SVT).

Així doncs, en aquest punt convé destacar el paper dels laboratoris de mitjans, més coneguts com a *media labs*, com a centres d'innovació digital per excel·lència d'un alt nombre de corporacions públiques (Dijck i Poell, 2015). L'estructura d'aquests laboratoris pot variar entre corporacions: en el cas de la BBC i l'RTVE, per exemple, hi trobem un laboratori físic i intern que es combina amb un laboratori virtual d'accés obert. Per un costat, el portal BBC Taster,<sup>3</sup> on l'usuari pot accedir a l'oferta de nous formats de la corporació britànica. La novetat que introdueix aquest servei radica en el fet que l'usuari pot valorar el contingut un cop l'ha con-

sumit, de manera que genera dades d'alt valor estratègic per als desenvolupadors. Per un altre costat, el Laboratorio de Innovación Audiovisual, més conegut com a Lab RTVE,<sup>4</sup> ofereix principalment continguts interactius i documentals web (*web-docs*) que es combinen amb algun joc (per exemple, *Ponte en la piel de una persona con Parkinson*).

En aquest sentit, Salaverría (2015) presenta una extensa anàlisi sobre una mostra de trenta-un laboratoris de mitjans (premsa, ràdio, televisió i només en línia), entre els quals es troben els citats de la BBC i l'RTVE. A aquests se sumen els laboratoris de mitjans de la Norsk Rikskringkasting (NRK), la Public Broadcasting Service (PBS) i la RAI. Salaverría també presenta les quatre grans activitats d'aquests laboratoris. Específicament, els laboratoris de mitjans de les cinc corporacions públiques orienten les activitats principals a (Salaverría, 2015: 402):

1. (NRK) «desarrollo tecnológico de aplicaciones digitales».
2. (PBS) «exploración de nuevas narrativas, formatos multimedia y periodismo de datos».
3. (BBC i RTVE) «promoción e impulso de nuevos proyectos empresariales, iniciativas comerciales y *start-ups*».
4. (RAI) «escuelas de formación profesional y de alfabetización mediática para jóvenes».

En relació amb les xarxes socials, l'estudi coordinat per Campos-Freire (2016) sobre el futur de la radiotelevisió pública regional a Europa, en què s'analitzen també les radiotelevisions nacionals europees, mostra l'aposta dels mitjans públics per la integració en aquests espais. Per presència, destaca que una majoria de les corporacions tenen perfil corporatiu a Facebook i Twitter (43 i 42 perfils, respectivament), seguides per YouTube i LinkedIn (34 seguidors ambdues) i per Google+ i Instagram (29 i 25 perfils, respectivament). En canvi, la presència en xarxes emergents com Snapchat o Telegram baixa fins als 5 i 3 perfils, respectivament, d'una mostra total de 32 mitjans públics.

No obstant això, pel que fa a l'estratègia, l'estudi destaca que és «bàsica i poc arriscada», més centrada en l'increment de les comunitats que en la generació d'interactivitat. Aquesta conclusió va en la línia dels resultats trobats per Bonini i Sellas (2014) i Gómez-Domínguez (2016). L'estratègia d'aquests mitjans, segons els autors, es basa en l'ús d'un tipus de publicació referencial, amb una àmplia presència especialment a Twitter i a Facebook, però que no apel·la a la participació de l'usuari, amb un ús mitjà diari reduït i unes comunitats associades poc interactives.

Així doncs, cal destacar la iniciativa a les xarxes de la corporació pública Australian Broadcasting Corporation (ABC). L'ABC ha posat en marxa una aplicació, tipus xatbot, a través del servei de missatgeria instantània de Facebook amb el nom ABC News on Messenger.<sup>5</sup> Aquesta innovació per millorar el flux de comunicació digital dels continguts informatius funciona a través d'un diàleg que estructura la informació segons les respostes de l'usuari. L'aplicació encaixa amb una estratègia de

convergència digital i social més àmplia que, segons Hutchinson (2015), té per objectiu reivindicar el paper i la necessitat de l'ABC en el món digital. Podem trobar-ne exemples similars en les aplicacions BBC NewsChatta<sup>6</sup> o la iniciativa #ObjetivoEurovisión<sup>7</sup> de l'RTVE.

A banda de l'ús de les plataformes web, les xarxes socials i la inversió tecnològica (per exemple, RV i 360°), hem de tenir en compte la transformació de les rutines professionals a la qual s'enfronten els equips de les corporacions públiques en el seu procés de digitalització. Aquesta transformació afecta la configuració de l'espai de treball i els recursos disponibles, l'actualització de les tasques i l'adquisició de noves responsabilitats, així com la transformació dels sistemes de comunicació interna i externa amb l'ús d'Internet (Salaverria, García Avilés i Masip, 2010). Són diversos els estudis que han examinat aquestes qüestions i, generalment, s'han centrat en els canals i/o programes de gènere informatiu. L'estudi de Van Dijck i Poell (2015) considera que els nous espais digitals, com ara les xarxes socials, han «impactat» de forma irreversible contra unes rutines professionals fortament marcades per la radiodifusió (*broadcasting*). Apunten la importància que han donat radiotelevisions públiques com la BBC o la Vrijzinnig Protestantse Radio Omroep (VRPO) a la conversió de les rutines lineals dels seus treballadors, en unes rutines centrades en les tasques digitals i socials.

Sobre això torna a destacar la BBC, en què autors com Tunstall (2010) i Anderson i Egglestone (2012) han aplicat anàlisis sobre la gestió del capital humà de la corporació. Tots tres han arribat a la conclusió que la BBC considera la digitalització una oportunitat per reorganitzar els seus equips professionals al voltant de noves rutines que li permetin treure el màxim profit de les oportunitats que ofereix el procés de convergència. En perspectiva comparada, Medina Laveron i Ojer Goñi (2011) analitzen els casos de la BBC i l'RTVE des del punt de vista de la gestió dels professionals, i afirmen que la corporació espanyola també ha fet un esforç important per conjugar les transformacions digitals en la producció de continguts i la gestió del capital humà.

En el nostre context, la CCMA esdevé un cas d'estudi fonamental. D'una banda, per observar com s'adapta el mitjà públic de referència a Catalunya als canvis esmentats i, de l'altra, per conèixer quines aportacions metodològiques podem fer des de l'acadèmia per col·laborar en l'optimització d'aquest procés. Altres estudis ja han destacat els esforços de la CCMA quant al desenvolupament d'estratègies per actualitzar la seva oferta digital i social (Gómez-Domínguez, 2016b). Alguns exemples en són la producció de formats interactius (*Amb títol*) i transmèdia (*Em dic Manel*), el desenvolupament d'aplicacions mòbil de segona pantalla (*Oh happy day*) o l'ús de les últimes aplicacions socials (com ara les emissions a Facebook Live o Snapchat). Altres estudis s'han centrat a analitzar l'ús que en fan els mitjans de la Corporació de les xarxes socials, des del punt de vista dels perfils corporatius (Bonini i Sellas, 2014) i pel que fa a programes (Gómez-Domínguez i Besalú Casademont, 2016; Ribes, Monclús i Gutiérrez, 2015).



Així mateix, sobre la integració de la CCMA en l'entorn digital cal destacar l'estudi de Bonet *et al.* (2013). L'article presenta les innovacions principals de la Corporació catalana per modernitzar la seva oferta a les noves formes de consum i conclou que existeix un alt grau d'implicació de la CCMA per mantenir actualitzats els sistemes de producció i distribució de continguts mitjançant un procés constant d'innovació.

Per acabar, és necessari introduir un concepte clau que envolta el conjunt d'adaptacions digitals i socials de les radiotelevisions públiques —i privades—, i que també impregna la proposta metodològica d'aquest estudi: el de *(radio)televisió social*. El que podem anomenar *model de radiotelevisió social* (MRTS) forma part del procés de convergència (tecnològica, empresarial i professional) i és una adaptació més, producte de processos d'innovació i reestructuració dels mitjans de comunicació en serveis multimèdia i multiplataforma. Per tant, l'MRTS fa referència a tot un seguit d'actors (mitjà, professionals i audiència/usuaris) i entorns (plataformes web, aplicacions mòbil i xarxes socials) en què les corporacions poden dur a terme funcions pròpies del model, com ara (Cesar i Geerts, 2011; Gómez-Domínguez, 2016b):

- La planificació estratègica de les eines i dels processos necessaris per garantir la comunicació bilateral entre mitjà i espectador/usuari, que també inclou l'adaptació professional i l'organització interna dels recursos.

- La promoció o comunicació pública dels continguts, que, més enllà de la publicitat lineal, agrupa totes les plataformes a les quals accedeix l'usuari.

- El diàleg o la funció de debat públic en què el mitjà fomenta la conversa entre l'usuari i el seu contingut o entre les comunitats d'usuaris que s'han generat al voltant d'aquest tema.

- La recepció i el tractament de les dades d'audiència per aplicar canvis o desenvolupar millores en les funcions i àrees anteriors, tot seguint l'aposta de plataformes com Netflix, Amazon o HBO.

La integració en l'MRTS i una organització òptima dels actors involucrats i les funcions exposades permeten a les corporacions treure el màxim profit de tots els entorns amb objectius diversos. En són exemples la fidelització dels usuaris, l'increment del trànsit a les plataformes pròpies o el compliment de les missions de servei públic en l'àmbit digital (per exemple, la generació de debat públic a les xarxes).

En conjunt, aquest marc presenta una panoràmica de les estratègies i iniciatives que les corporacions públiques han dut o estan duent a terme per integrar-se en l'anomenat MRTS, innovant en les àrees de producció i distribució dels continguts, de comunicació pública i de comprensió dels seus públics. Enmig d'aquest escenari, «la radiotelevisión pública europea encara un proceso de redefinición de su modelo de negocio que reafirme y refuerce su posición en el nuevo panorama mediático» (Campos-Freire, 2016: 275).

### 3. Objectius i metodologia

Davant aquest repte d'adaptació, l'objectiu general que es marca l'estudi és desenvolupar una proposta metodològica per analitzar el procés de convergència amb la finalitat d'oferir el diagnòstic i les actuacions més adients perquè, tot respectant les funcions i missions de servei públic, aquestes corporacions puguin aprofitar al màxim les oportunitats dels entorns digitals. Aquest objectiu s'aplica sobre un estudi de cas dels mitjans, canals, professionals i programes de la CCMA i es concreta en els objectius específics següents:

- Establir els indicadors principals a partir de les eines disponibles per analitzar el procés de digitalització de la Corporació en relació amb el processament i l'aprofitament de les dades d'audiència, l'adaptació de les rutines professionals, la inversió tecnològica i els reptes de futur.

- Comprovar els indicadors establerts a partir d'una prova pilot, amb la finalitat de proposar una metodologia d'anàlisi fiable i representativa.

- Desenvolupar una rutina d'anàlisi per àrees (lineal, digital i social), mitjans i programes per sistematitzar i agilitzar el processament de dades i l'obtenció de resultats.

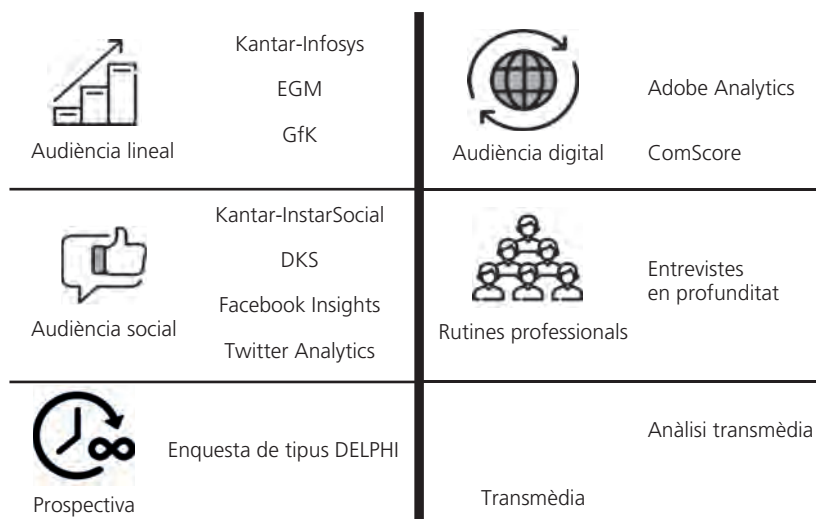
Així doncs, la metodologia que es presenta en aquest apartat se centra en els processos per construir una proposta d'anàlisi i optimització de la integració de la CCMA en l'ecosistema digital i social; és a dir, en l'MRTS. Dit això, també referenciarem elements que es corresponen amb el projecte global i complementen la informació específica sobre la proposta i els indicadors d'anàlisi.

En l'àmbit formal, la proposta presenta una metodologia mixta que combina tècniques quantitatives i qualitatives. Amb l'objectiu d'oferir un conjunt d'indicadors fiables i d'assegurar-ne la utilitat, es va seguir un procés de sistematització i test, que va afectar els protocols de captura, tractament i anàlisi. Concretament, es van adaptar paràmetres com la mostra de programes per l'anàlisi del consum i la proposta de participació, la mostra de professionals (amb diferents càrrecs) per les entrevistes en profunditat i les eines i indicadors finals.

En relació amb la selecció dels indicadors, es va comprovar, en primer lloc, el tipus i el nombre d'eines disponibles per a cadascuna de les àrees d'anàlisi (figura 1).

En total, pel que fa a base de dades, disposem de nou eines sense límit d'accés temporal. Aquestes eines defineixen els sis eixos del marc metodològic, és a dir: audiència lineal, audiència digital, audiència social, rutines professionals, prospectiva i anàlisi transmèdia. Pel que fa a les eines, en la taula 1 s'han sintetitzat els aspectes clau de cada cas.

D'altra banda, la mostra global del projecte, sobre la qual ja s'està aplicant aquesta proposta metodològica, es compon d'un total de trenta-quatre programes, vint-i-dos de televisió i dotze de ràdio i ràdio digital. La selecció s'ha dut a terme seguint criteris de representativitat i d'estratègia sobre l'oferta global de la CCMA. Específicament, la mostra es va establir tenint en compte el nombre total



**Figura 1.** Eixos en què s'estructura la proposta metodològica

*Font: Elaboració pròpia.*

de programes en emissió en funció del mitjà, el canal i el gènere, l'antiguitat d'aquests programes, els equips professionals que hi treballen (presència o no presència de perfil dedicat als entorns digitals), la presència i activitat a les xarxes socials, els resultats d'audiència lineal (quantitativa i qualitativa), digital i social (indicadors bàsics de rendiment a les xarxes) i la presència i activitat en aplicacions mòbil (per exemple, disponibilitat d'una aplicació de segona pantalla).

Al mateix temps, la mostra ha estat acceptada pels departaments de la Corporació que participen en el projecte, de manera que avalen la dimensió estratègica dels resultats que s'obtinguin. Alguns dels criteris estratègics establerts per l'empresa van ser el format del programa, la importància en la graella o la novetat (per exemple, programes d'estrena). En la figura 2 es pot observar la selecció final en funció del gènere, del canal d'emissió, de la presència a les xarxes socials i de l'antiguitat/novetat.

A l'últim, el període d'anàlisi comprèn totes les emissions realitzades durant les temporades 2014-2018. Cal dir que una part de l'anàlisi només s'aplica sobre una mostra representativa de capítols, seleccionats dins de cada temporada. Tots aquests elements són clau per assegurar el correcte desplegament metodològic i la validesa i utilitat de l'estudi per a la radiotelevisió on s'apliqui.

### 3.1. Test dels indicadors: prova pilot al programa *Sense ficció*

La prova pilot es va dividir en cinc fases dissenyades per: a) adquirir coneixement de l'oferta en xarxa i web (via blog), així com del consum lineal, digital i social del

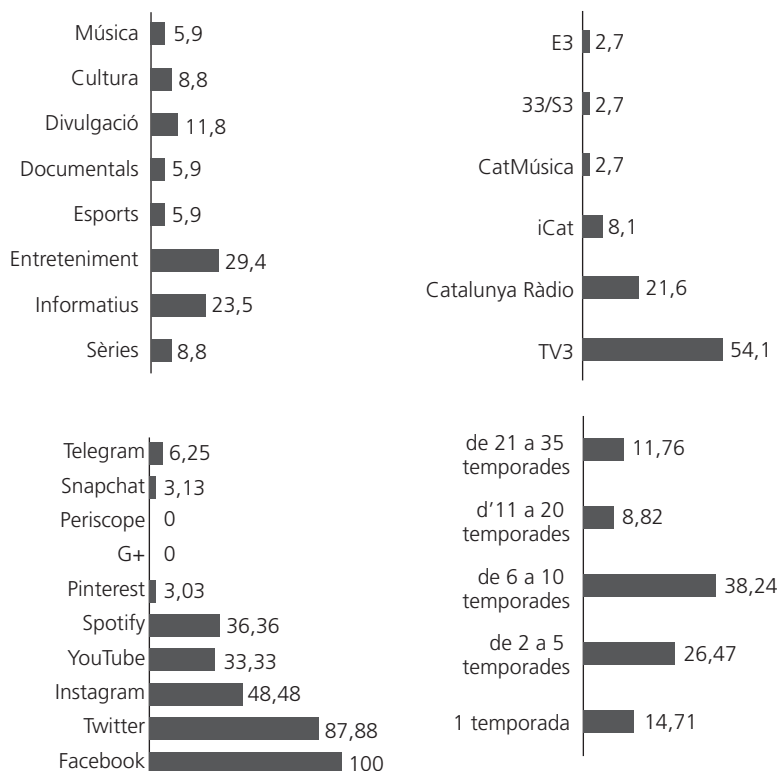
Eina	Propietat	Sistema mostrat	Sistema tècnic	Mitjans de la CCMA
Infosys	Kantar Media	Estadísticament representatiu i estratificat	Audímetre	Televisió
EGM-Galileo	AIMC	Aleatori i estadísticament representatiu i estratificat	Enquesta presencial o telefònica	Ràdio i televisió
GfK - Jurat d'espectadors	GfK	Panell d'espectadors en línia	Enquesta electrònica	Televisió
Adobe Analytics	Adobe Systems Incorporated	—	Mesura basada en els accessos a la plataforma ( <i>site-centric</i> )	Digital
ComScore	ComScore	Estadísticament representatiu i estratificat	Sistema de mesura digital unificat (plataforma web i aplicacions mòbil) ( <i>unified digital measurement</i> )	Digital
InstarSocial	Kantar Media	—	Captura de la conversa	Televisió
DKS	Datknosys	—	Captura de la conversa	Ràdio i televisió
Facebook Insights	Facebook	—	Captura de la conversa	Ràdio i televisió
Twitter Analytics	Twitter	—	Captura de la conversa	Ràdio i televisió

**Taula 1.** Eines d'anàlisi disponibles en funció de la propietat, el sistema mostrat utilitzat, el sistema tècnic i els mitjans de la CCMA que mesura

**Font:** Elaboració pròpia.

*Sense ficció*; b) contrastar aquesta informació amb el discurs dels professionals; c) observar com es relaciona aquesta informació amb la seva gestió en línia; d) oferir el diagnòstic i les recomanacions més adients perquè el programa optimitzi les rutines professionals, i e) proporcionar als departaments de la Corporació vinculats al projecte els resultats i suggeriments per desenvolupar un pla d'actuació específic.

La selecció del programa *Sense ficció* va ser intencionada: no es pretenia l'aplicació sobre una mostra representativa de programes, sinó la possibilitat de comprovar la metodologia i el conjunt d'indicadors sobre un grup acotat d'emissions i professionals. En aquest sentit, la mostra d'emissions també era intencionada, tot i que es van seguir criteris de tipus de producció (pròpia, aliena o coproducció). Al mateix temps, es va triar una mostra representativa dels membres de l'equip, se-



**Figura 2.** Distribució dels programes de la mostra (en percentatges) segons el gènere, el canal d'emissió, la presència a les xarxes socials i el nombre de temporades estrenades en el moment de la selecció (2016)

*Font:* Elaboració pròpia, segons la classificació de gèneres de la CCMA.

gons el tipus de càrrec i el total de professionals associats al programa. Concretament es van seleccionar sis treballadors, que representen tots els nivells de l'estructura de treball del *Sense ficció* (direcció, producció executiva, realització i redacció digital i xarxes socials) (taula 2).

Finalment, sobre aquest grup de professionals i les emissions recollides en la taula anterior es van aplicar les proves de la taula 3.

Convé destacar que per a l'àrea de xarxes socials es van aplicar criteris de representativitat estadística quant al volum de comentaris analitzats. D'aquesta forma, s'ha pogut valorar la relació de cost temporal per anàlisi i modificar els processos necessaris per definir la proposta final.

Per finalitzar aquesta prova pilot, es va elaborar un dossier de diagnòstic i de recomanacions dirigit al *Sense ficció*. Aquesta fase és imprescindible per facilitar una transferència del coneixement correcta i afavorir l'aplicació dels suggeriments per part dels professionals del programa. El dossier conté una avaluació per àrees

Data	Títol	Producció
19/04/2016	Pastilla busca malaltia	Pròpia
10/05/2016	Joan Biarnés. Una entre tots	Coproducció
10/05/2016	El bon fill	Aliena
17/05/2016	Xirinacs. A contracorrent	Coproducció
17/05/2016	Papers de Panamà	Aliena
24/05/2016	Com canviar el món	Aliena
31/05/2016	Xiquets de Hangzhou	Aliena
07/06/2016	On acaben els camins	Coproducció
07/06/2016	Niça	Aliena
21/06/2016	English academy	Coproducció
21/06/2016	Cinc dies per ballar	Aliena

**Taula 2. Composició de la mostra de programes del *Sense ficció* en funció de la data d'emissió original, el títol i el tipus de producció**

**Font:** Elaboració pròpia a partir d'Infosys.

Anàlisi/Tècnica aplicada	Eines
Entrevista en profunditat	Atlas.Ti
Consum lineal quantitatiu i perfils demogràfics	Kantar-Infosys
Consum lineal qualitatiu	GfK - Jurat d'espectadors
Consum digital	Adobe Analytics / ComScore
Consum social i perfils demogràfics	InstarSocial / DKS / Facebook Insights / Twitter Analytics
Conversa social (volum i discurs)	DKS / Matrius pròpies programa i usuari
Perfil demogràfic lineal i social	EGM-Galileo
Proposta de participació	Matriu pròpia (adaptació de Bergillós, 2015)

**Taula 3. Àrees d'anàlisi general de la prova pilot en funció de les eines associades**

**Font:** Elaboració pròpia a partir d'Infosys.

amb un diagnòstic detallat per emissions i una secció d'eines adreçada al gestor digital i social del programa per optimitzar procediments específics. També es facilita als departaments vinculats a la recerca un informe que inclou dades processades i en brut, així com el procés detallat de reformulació de la proposta metodològica en funció del pilot (tot respectant els aspectes ètics vinculats a les entrevistes). A l'últim, es proporciona als departaments una relació de suggeriments sobre l'aprofitament de les eines d'anàlisi i els processos de comunicació interna.

## 4. Eines i indicadors

En cada subapartat s'exposarà la utilitat del conjunt d'indicadors i es destacaran els més rellevants per a la proposta metodològica.

### 4.1. Anàlisi del consum lineal

El Departament d'Anàlisi i Explotació d'Audiències de la CCMA genera diàriament múltiples informes pel que fa a canals, programes i emissions concretes (mitjançant Infosys). Aquests documents ja són una anàlisi exhaustiva de les dades disponibles i, per tant, la nostra proposta només inclou els indicadors imprescindibles per tenir una visió global de la situació del programa. En aquesta línia, els indicadors que han estat seleccionats tenen una funció complementària amb les anàlisis d'audiència digital (nivell de consum) i social (conversa i perfil demogràfic).

Un dels indicadors seleccionats és l'audiència acumulada (AA), que no acostuma a ser entre els indicadors amb valor estratègic per determinar l'èxit d'un programa televisiu, com l'audiència mitjana (AM) o la quota (Corbella-Cordomí, 2017). Hem considerat que la incorporació de l'AA era imprescindible per a les comparatives que es presenten en aquest apartat, tot i que som conscients de la importància de l'AM i la quota per expressar i interpretar el consum televisiu; per tant, no els descartem de la proposta d'indicadors de consum lineal.

No obstant això, les mesures que es fan servir tant en l'àmbit radiofònic com en el digital i en el social (usuaris únics, UU) són més equivalents a la xifra que expressa l'AA que no pas l'AM. Principalment perquè de les audiències digitals i socials (amb excepció de les dades recollides per ComScore) no disposem de xifres per calcular correctament la quota. En conseqüència, per tal d'oferir les dades que puguin ser més ben comparades entre si, pel tipus de mesura que recullen, hem optat per seleccionar l'AA en les diverses anàlisis de tipus transmèdia.

La situació per als programes de ràdio és diferent, per la freqüència en què arriben les dades (en forma d'onades de l'Estudi General de Mitjans, EGM) i per l'instrument que s'empra per analitzar-les (el programa Galileo). El tipus d'estudi, que també difereix del de Kantar Media en el mecanisme de captura de la informació, inclou més variables relatives als hàbits de consum dels enquestats. Aquestes característiques ens donen l'oportunitat de fer una explotació intensiva de la freqüència d'ús i de les accions específiques en diferents dispositius (com ara el mòbil i l'ordinador), entorns (per exemple, Internet) i plataformes (com ara el web i les xarxes socials) en funció dels espectadors d'un programa concret.

La dimensió qualitativa l'aporta l'eina GfK-Jurat d'espectadors. Com hem exposat en l'apartat anterior, es tracta d'una enquesta electrònica que s'envia a un grup de panelistes perquè valorin diferents aspectes dels programes de televisió que han vist aquell dia. En la taula 4 podeu comprovar que entre els indicadors que fem servir d'aquesta eina es troben fonamentalment aquells relacionats amb el motiu del consum i l'aportació del programa a l'espectador en forma d'aprenentatge,

Eina	Anàlisi	Indicadors principals
	Mitjana diària, setmanal, mensual i per temporada / Anàlisi de capítols	
<b>Infosys</b>	Consum lineal (tots els sistemes de distribució per individus de quatre anys i més i fragmentat per sistemes)	AA(000)/%, AM(000)/%, quota, etc.
	Perfil demogràfic	Sexe, edat, índex econòmic, etc.
<b>EGM-Galileo</b> (encreuament per programa)	Perfil demogràfic	Sexe, edat, classe social, població, etc.
	Usos d'Internet i dels dispositius mòbils	Visionament de sèries i programes en línia, missatgeria instantània, descàrrega d'aplicacions, etc.
	Usos de les xarxes socials	Presència, freqüència d'ús, activitats de segona pantalla (comentaris de programes), etc.
<b>GfK - Jurat d'espectadors</b>	Valoracions quantitatives	Índex de qualitat, probabilitat de retorn, probabilitat de recomanació, aprenentatge, grau d'interès, etc.
	Valoracions qualitatives - textuais	Aspectes valorats segons matriu pròpia (aspectes tècnics, de contingut, de servei públic, etc.).

**Taula 4. Eines d'anàlisi, elements examinats i indicadors principals per al consum lineal**

*Font: Elaboració pròpia a partir de les dades disponibles de cada eina.*

informació o nivell d'interès. També hem aprofitat les valoracions obertes dels usuaris (*verbatim*s, en la nomenclatura GfK) per classificar els comentaris en quatre categories (valoracions de contingut, d'aspectes tècnics, de servei públic i d'aspectes formals/cadena). Així sistematitzem les dades textuais i podem fer-ne una explotació de caràcter més quantitatiu que serveixi de base per a l'encreuament, per exemple, amb els comentaris de les xarxes socials.

## 4.2. Anàlisi del consum digital

El Departament d'Innovació i Digital Analytics de la CCMA realitza anàlisis exhaustives i periòdiques de les dades de consum digital, fonamentalment amb les eines Adobe Analytics i ComScore. Per tant, el valor que nosaltres podem aportar en aquesta àrea radica més en l'exploració de nous índexs i en l'encreuament i comparació de les dades que en les mètriques clàssiques del consum digital. Per a aquesta finalitat l'eina que fem servir és Adobe Analytics, per la seva potència i versatilitat, ja que ha estat adaptada a les necessitats de mesura dels mitjans de la Corporació.

Gràcies a aquesta eina podem extreure el perfil del consumidor digital dels programes de la mostra i, en un sentit més global, per a l'oferta de televisió i ràdio





**Figura 3.** Recorreguts de l'usuari cap al visionament del documental. Traç llarg: xarxes socials + web + visionament / Traç curt: web + visionament

*Font: Elaboració pròpia.*

de la Corporació. Com es va contrastar en la prova pilot, el coneixement sobre aquest perfil d'usuari és de molta utilitat per als equips dels programes a l'hora de generar estratègies específiques. El tipus de referent és un bon exemple d'indicador pràctic per a aquesta finalitat. Un cop el programa seleccionat és conscient que la majoria dels usuaris que hi accedeixen a través de les xarxes socials ho fan, per exemple, des de Facebook, pot decidir invertir més recursos en aquesta xarxa.

Un índex especialment interessant que volem destacar de l'anàlisi digital és el «traç de redirecció», desenvolupat en el marc del nostre projecte. La qüestió que resol aquest índex és el paper que desenvolupa la plataforma web dels programes per als usuaris de xarxes socials en el seu recorregut fins al consum d'un capítol, en directe o a la carta. Concretament examina fins a quin punt el programa és capaç d'atreure usuaris cap al visionament, passant pel seu web des de les xarxes socials (traç llarg) o directament des del web cap al visionament (traç curt). En conseqüència, avalua la rendibilitat de dues activitats que ocupen gran part de la gestió digital i social dels programes: la redacció web i la comunicació a les xarxes socials (figura 3).

Finalment, en la taula 5 hi ha la relació de les àrees d'anàlisi i els indicadors més destacats en cada cas.

### 4.3. Anàlisi de les rutines professionals

El cost de temps associat a la planificació, la realització i el tractament d'aquestes entrevistes sobre la mostra final, tenint en compte la selecció d'un nombre representatiu de professionals per programa, no resultava eficient en relació amb els objectius globals del projecte, tal com vam comprovar en la prova pilot. L'èmfasi a agrupar les dades obtingudes de les anàlisis de consum amb les de rutines profes-

Eina	Anàlisi	Indicadors principals
<b>Adobe Analytics</b> (Mitjana diària, setmanal, mensual i per temporada / Anàlisi de capítols)	Consum	UU, reproduccions, pàgines vistes, durada de la visita, etc.
	Perfil d'usos	Canal d'accés, tipus de dispositiu, domini de referència, sistema operatiu, etc.
	Captació d'usuaris	UU que consulten el web del programa abans del visionament, UU que visiten les xarxes socials abans del visionament, UU que visiten el web i les xarxes abans del visionament, etc.

**Taula 5. Eina d'anàlisi, elements examinats i indicadors principals per al consum digital**

*Font: Elaboració pròpia a partir de les dades disponibles en l'eina.*

sionals per obtenir un diagnòstic clar de la gestió digital i els seus efectes sobre aquests paràmetres ens va fer limitar les entrevistes a un sol professional per programa. Com a conseqüència d'això, l'aplicació es basa exclusivament en entrevistes individuals amb el membre de l'equip que s'encarrega de la gestió de les àrees digitals i socials. Seguim, per tant, el mateix plantejament que en el cas del *Sense ficció*, però modifiquem aspectes concrets del guió per adaptar-lo al perfil de gestor digital dels programes.

Les entrevistes es realitzen a partir d'un guió semiestructurat de dinou preguntes i una duració que pot variar entre quaranta minuts i una hora. El guió està dividit en tres grans blocs: experiència i rutina laboral, gestió i estratègies digitals i socials i, finalment, recepció i processament de les dades d'audiència disponibles. Un cop realitzades i transcrites, se sotmeten a un procés d'anàlisi inductiva del discurs destinat a detectar els factors que intervenen tant en la percepció com en les rutines professionals dels treballadors quant als entorns digitals, les oportunitats i amenaces d'aquests espais per al programa, i l'efecte de les dades d'audiència sobre aquest procés (taula 6).

Al mateix temps, dins d'aquesta fase s'inclouen entrevistes de «situació» o contextuals amb els responsables de l'estratègia digital i social dels mitjans que constitueixen la Corporació. Això vol dir el Departament de Mitjans Digitals, la redacció de ràdio i de televisió, a més a més dels directors de les subemissores de ràdio i dels canals secundaris de televisió.

#### 4.4. Anàlisi del consum social

L'anàlisi del consum social és el que té més eines associades dins el desplegament metodològic del projecte. Així doncs, els indicadors d'aquesta àrea s'engloben en tres grans blocs: l'ús i el rendiment de les xarxes socials del programa, la conversa social sobre les emissions i el perfil demogràfic (més les afinitats) (taula 7).

Eina	Anàlisi	Indicadors principals
<b>Entrevista en profunditat</b>	Rutines professionals	Formació, experiència prèvia, recursos disponibles, lloc de treball, rutina setmanal, etc.
	Estratègia digital i social	Ampliació de la presència a les xarxes socials, criteris de publicació i moderació de comentaris, processos per a la captació d'usuaris, formació interna, etc.
	Recepció i processament de les dades d'audiència	Dades disponibles, accés, valoració de l'èxit del programa, dificultats d'interpretació, consulta autònoma, etc.
	Comunicació interna	Informació d'incidències, processament de sol·licituds, organització de les tasques digitals i socials dins l'equip, etc.

**Taula 6.** Eina d'anàlisi, elements examinats i indicadors principals per a les entrevistes als professionals

*Font:* Elaboració pròpia a partir de les dades disponibles en l'eina.

En primer lloc, els indicadors de rendiment se centren en la relació entre la presència i l'ús a les xarxes socials dels programes i la resposta del públic; per tant, valoren l'efectivitat dels perfils. Per a aquest diagnòstic són especialment rellevants les mètriques i els índexs de desenvolupament (com ara la mitjana diària de publicacions del programa en funció de la xarxa), de conducta (per exemple, el nombre de reaccions i/o comparticions en funció de la xarxa), temporals (com ara el moment de la publicació), de reputació (per exemple, el contingut més difós en funció del sentiment o l'aspecte valorat), de col·laboració (per exemple, el nombre de publicacions realitzades per altres comptes de la Corporació) i d'influència (com ara els comentaris més influents en funció de la difusió obtinguda).

En segon lloc, la conversa al voltant del programa ens dona l'oportunitat d'aplicar una anàlisi complementària de tipus qualitatiu. Aquesta anàlisi és també un recurs útil a l'hora de comparar les dades obtingudes a partir de les valoracions qualitatives de l'eina GfK-Jurat d'espectadors. Hi apliquem el mateix sistema de classificació de comentaris que amb l'eina lineal i augmentem així les garanties de comparabilitat entre totes dues fonts de dades. Els resultats obtinguts en aquest apartat faciliten l'elaboració d'índexs emmarcats dins dels indicadors de rendiment.

En tercer lloc, la construcció de perfils demogràfics de consum i la detecció d'afinitats és possible mitjançant la combinació d'eines pròpies amb les eines que ofereixen les xarxes socials. Alguns aspectes rellevants a tenir en compte són les compatibilitats entre els sistemes de mesura de les eines lineals i socials a l'hora de

Eina	Anàlisi	Indicadors principals
	Mitjana diària, setmanal, mensual i per temporada / Anàlisi de capítols	
DKS	Presència i ús	Perfils oficials, ús mitjà diari, moments de publicació, tipologia de publicació, funció comunicativa, etc.
	Consum	UU, comentaris originals, evolució durant l'emissió, mencions pròpies, nombre d'impressions, quota social de l'emissió
	Perfil d'usos	Nombre de comparticions, tipus de reaccions, tipologia de comentaris segons la difusió, etc.
	Valoracions	Aspectes valorats i sentiment associat a la publicació
InstarSocial	Perfil demogràfic (perfil orgànic i interacció)	Sexe, edat, ubicació, llengua del perfil, afinitats amb altres programes, etc.
Facebook Insights		
Twitter Analytics		
Proposta de participació Bergillós (2015)		Discurs del presentador, sobreimpressió d'etiquetes (#), bàners informatius, etc.
		Canal de continguts ( <i>feed</i> ) amb els últims comentaris, icones de xarxes socials, secció de comunicació entre usuaris, etc.

**Taula 7. Eines d'anàlisi, elements examinats i indicadors principals del consum social***Font: Elaboració pròpia a partir de les dades disponibles en les eines.*

seleccionar les variables demogràfiques adequades. En aquest cas, fem servir principalment les de sexe, edat, llengua del perfil i ubicació del perfil. Tot això té, a més a més, dues dimensions: el perfil seguidor de la pàgina i el perfil que interacciona amb les publicacions de la pàgina. Normalment no hi ha diferències significatives entre ambdós col·lectius, però s'ha de tenir en compte la diferenciació durant l'anàlisi per no arribar a conclusions errònies.

En quart lloc, cal destacar l'anàlisi d'afinitats destinada a la formulació d'estratègies de promoció i col·laboració entre comptes. Es fa una anàlisi genèrica que ens informa del nombre d'usuaris que comenten el programa seleccionat i d'altres, propis o de la competència. De la mateixa forma, es realitza una anàlisi específica o de seguiment que aprofita les bases de dades en brut per analitzar quin tipus de comentari publica el mateix usuari en un període de temps acotat en un programa seleccionat i en d'altres. Les dades resultants serveixen per elaborar estratègies de

col·laboració, en funció del tipus d'usuari potencial, i generar sinergies més eficients entre els perfils propis de la CCMA.

En darrer terme, com a part de l'anàlisi social avaluem la proposta de participació lineal i digital del programa. Entenem per *proposta de participació* tots els elements que conviden l'espectador o l'usuari a interaccionar amb el programa i/o amb el seu contingut (Bergillós, 2015). Aquests elements poden ser crítics a l'hora de complir objectius d'increment de les comunitats, de captar usuaris cap a les plataformes pròpies o d'augmentar la comunicació pública sobre aspectes com la disponibilitat del programa en les plataformes a la carta.

#### 4.5. Anàlisi transmèdia

La disponibilitat d'eines per a tots els espais o àmbits analitzats, així com els resultats obtinguts en cada aplicació, facilita la realització d'una anàlisi transmèdia. En tot cas, som conscients dels riscos que comporta aquest tipus d'anàlisi, per qüestions de compatibilitat de les dades, a l'hora d'arribar a certes inferències mitjançant els resultats obtinguts.

Per aquest motiu, la finalitat de les anàlisis que s'apliquen en aquesta fase radica a observar l'evolució de les dades per detectar tendències i relacions sostingudes en el temps. En aquest sentit, hem considerat l'aplicació de les proves següents:

- Agregar dades, per temporades, per observar com evolucionen les corbes de consum segons els gèneres i els formats.
- Mesurar la velocitat d'increment en el consum digital i social segons la base de consum lineal.
- Explorar la relació entre les mètriques de consum en directe i en diferit/a la carta per detectar o descartar sinergies.
- Estudiar noves mètriques a partir dels resultats obtinguts en les anàlisis individuals per ampliar la base de les comparatives.
- Desenvolupar i aplicar models estadístics (regressions) de previsió del consum.

Una part d'aquestes proves ha estat aplicada sobre la mostra d'emissions de la prova pilot del *Sense ficció*. El problema principal és el volum de dades necessàries per a l'aplicació d'una macroanàlisi transmèdia, tot i que aquí apostem per la combinació amb una microanàlisi. Això vol dir un encreuament de petites proporcions de les dades extretes en cada àrea i un encreuament més ampli dels resultats globals, que s'agruparan per mitjà, per cadena d'emissió, per gènere, etc.

#### 4.6. Anàlisi prospectiva

L'anàlisi prospectiva es porta a terme per mitjà d'una enquesta de tipus Delphi, que té trenta qüestions i una durada aproximada de divuit minuts (d'acord amb una aplicació pilot). Concretament, l'enquesta explora la situació actual i les prioritats de les radiotelevisions públiques envers el procés d'adaptació digital i social, les estratègies d'inversió i planificació a mitjà i llarg termini, i el compliment d'hipòtesis

Delphi	Indicadors
Descriptius professionals	Formació, experiència prèvia, telèfons a càrrec, etc.
Descriptius acadèmics	Formació, àrees d'estudi, experiència professional, etc.
Situació actual i prioritats	Disseny de pàgines web per als mitjans, canals i programes de la Corporació
	Desenvolupament d'aplicacions de segona pantalla
	Estratègies de xarxes socials a mitjà/llarg termini
	Externalització de la producció interactiva, etc.
Mitjà i llarg termini	Distribució en línia de continguts: millora de la qualitat tècnica
	Implementació de programes de capacitat en xarxes socials / eines digitals per als equips
	Desenvolupament d'aplicacions de televisió connectada, etc.
Prospectiva (curt, mitjà i llarg termini)	Distribució de contingut propi a les xarxes socials
	Increment de la personalització de les pàgines web en funció de l'usuari
	Augment de l'oferta només en línia, etc.

**Taula 8. Seccions de l'enquesta Delphi i indicadors relacionats amb les qüestions**

*Font: Elaboració pròpia.*

de futur sobre diferents aspectes de la convergència digital i social a curt, mitjà i llarg termini.

L'enquesta es fa a dos col·lectius d'interès: professionals d'innovació de les radiotelevisions públiques europees i acadèmics experts en àrees de comunicació, publicitat i relacions públiques, audiència, etc. El Delphi es distribueix electrònicament per garantir-ne la màxima difusió entre els professionals i acadèmics internacionals. L'enquesta es divideix en quatre blocs, que examinen, entre d'altres, els indicadors presents en la taula 8.

Les dades resultants de l'enquesta en els col·lectius esmentats tindran un tractament estadístic destinat a la creació de diversos «índexs de previsió». Aquests índexs serveixen per generar escenaris possibles de futur a partir de les respostes dels enquestats i aporten la informació necessària per elaborar les recomanacions a llarg termini (OPTI, 2008).

## 5. Conclusions

La proposta metodològica que presentem en aquest article és una aportació a l'anàlisi de la integració de les radiotelevisions públiques en els entorns digitals i

socials, en l'MRTS, a través de l'estudi de cas de la CCMA. A més a més, aquest article posa de manifest que la col·laboració entre la universitat i les corporacions públiques pot ser mútuament beneficiosa, en tant que per als investigadors en comunicació social obre la porta a tot un seguit de recursos (fonamentalment, dades i contacte directe amb els professionals) que, d'una altra manera, no obtindrien amb aquest nivell; i atès que les corporacions n'obtenen una anàlisi exhaustiva, global i específica, que pot revertir en importants avantatges productius i organitzatius.

Al mateix temps, som conscients de la dificultat per aconseguir un accés complet a les dades i els professionals necessaris per dissenyar una proposta global. Tot i que hem volgut destacar la complementarietat entre les dades d'audiència dels tres àmbits examinats (lineal, digital i social), també volem remarcar el valor de les anàlisis específiques dins de cadascun dels àmbits tractats i d'altres com el contingut o la programació. Així ho han demostrat les investigacions sobre mitjans de servei públic i recepció (Besalú Casademont, 2015), rutines professionals (Lund Konow, 2012), audiència social i noves plataformes (García Torre, 2015), i contingut i programació (Gómez-Puertas, 2010).

Paral·lelament, és necessari esmentar les limitacions de la proposta, com ara el seu caràcter de provisionalitat fins que el projecte finalitzi, tot i l'aplicació d'una prova pilot per redefinir i garantir la fiabilitat i la utilitat dels indicadors que presentem en aquest article. Convé destacar-ne altres limitacions, com ara la reducció del nombre de professionals entrevistats per programa i la impossibilitat d'analitzar qualitativament un nombre elevat d'emissions, pel cost de temps associat al visionament. En el mateix sentit, el tractament de resultats qualitius relacionats amb els indicadors d'eines com GfK -Jurat d'espectadors o InstarSocial, a més a més del discurs dels professionals, pot comportar crítiques sobre la garantia d'objectivitat, i es treballa per assegurar-la mitjançant un mètode de doble anàlisi inductiva que augmenti la fiabilitat interna.

Per concloure, cal dir que la CCMA no és un cas aïllat i que altres corporacions, com ara la BBC, han vist en les universitats l'oportunitat d'innovar tot contribuint a la recerca. El denominat Science Research Partnership<sup>8</sup> suma vuit universitats angleses en un projecte de cinc anys (2017-2022) amb objectius similars als que plantejgem en aquest article, amb l'afegit d'una secció dedicada exclusivament a la creació d'algoritmes i a l'aprenentatge automàtic (*machine learning*). Una altra iniciativa que ha sorgit des de l'acadèmia és la xarxa RIPE (*Re-Visionary Interpretations of the Public Enterprise*). L'objectiu principal d'aquesta xarxa és «to strengthening collaboration between media researchers and (mainly) strategic managers (i. e. university-industry collaboration)».<sup>9</sup> Aquesta col·laboració es fonamenta en diferents projectes i conferències; els darrers setze anys s'han organitzat vuit congressos en què han participat, com a sòcies, les corporacions públiques Yle (Finlàndia), DR (Dinamarca), OMROEP (Països Baixos), ZDF (Alemanya), BBC (Regne Unit), ABC (Austràlia), NHK (Japó) i VRT (Bèlgica).

Per acabar reflexionant sobre aquesta relació entre acadèmia i mitjans públics, volem introduir una qüestió que va plantejar Steemers (2003: 134). Les aportacions des de l'acadèmia cap als mitjans de comunicació públics han tingut generalment un to crític i normatiu. La desconexió de les dues institucions i un contacte mínim són possibles factors que expliquen aquestes posicions, a banda dels corrents teòrics. Davant aquesta relació distant, l'autora afirma que «It is of course much easier to criticise public service broadcasters than to offer workable solutions [tenint en compte que] public broadcasters must manage a difficult balance between redefining their remit in a rapidly changing communications environment and, at the same time, securing sufficient funding sources that do not compromise that remit». Actualment, quinze anys després de la publicació d'aquest article, sembla clar que la situació per a les corporacions públiques continua essent complexa i de difícil pronòstic. Per aquest motiu, és essencial que augmentin les propostes d'una col·laboració més estreta entre universitat i mitjans, perquè es produeixi una transferència de coneixement mutu i de proximitat, i que, en conjunt, l'acadèmia pugui participar activament del procés d'innovació i millora d'aquests SPR. ■



## Notes

- [1] Adreça de correspondència: Pablo Gómez-Domínguez. Carrer de Roc Boronat, 138. E-08018 Barcelona, UE.
- [2] Vegeu <http://www.cambierai.gov.it/>
- [3] Vegeu <http://www.bbc.co.uk/taster/>
- [4] Vegeu <http://www.rtve.es/lab/>
- [5] Vegeu <http://www.abc.net.au/news/abcnews-on-messenger/>
- [6] Vegeu <http://www.bbc.co.uk/taster/projects/bbc-newschatta>
- [7] Vegeu <http://www.dogtrack.es/dogtrack-detras-del-exito-en-redes-de-objetivoeurovision-de-rtve/>
- [8] Vegeu <http://www.bbc.co.uk/rd/projects/data-science-research-partnership>
- [9] Vegeu <http://ripeat.org/about>

## Bibliografia

- ANDERSON, P.; EGGLESTONE, P. (2012). «The development of effective quality measures relevant to the future practice of BBC news journalism online». *Journalism*, vol. 13, núm. 7, p. 923-941.
- BARDOEL, J.; FERRELL LOWE, G. (ed.) (2007). *From public service broadcasting to public service media: The core challenge*. Suècia: Nordicom.
- BBC (2004). *Building public value: Renewing the BBC for a digital world* [en línia]. Londres: BBC. <<https://downloads.bbc.co.uk/aboutthebbc/policies/pdf/bpv.pdf>> [Consulta: 10 juny 2017].
- (2016). *A distinctive BBC* [en línia]. London: BBC. <[http://downloads.bbc.co.uk/aboutthebbc/insidethebbc/reports/pdf/bbc\\_distinctiveness\\_april2016.pdf](http://downloads.bbc.co.uk/aboutthebbc/insidethebbc/reports/pdf/bbc_distinctiveness_april2016.pdf)> [Consulta: 10 juny 2017].
- BERGILLÓS, I. (2015). *Participación de la audiencia y televisión en la era digital: Propuesta de análisis y evolución de las invitaciones a la participación en la TDT y otras plataformas*. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.
- BESALÚ CASADEMONT, R. (2015). *TV3, «la nostra» pels castellanoparlants?: Anàlisi de la proposta enunciativa de la cadena i dels discursos dels receptors*. Barcelona: Universitat Pompeu Fabra.
- BONET, M.; FERNÁNDEZ QUIJADA, D.; SUÁREZ CANDEL, R.; ARBOLEDAS MÁRQUEZ, L. (2013). «Innovació tecnològica i servei públic audiovisual: estudi de cas de la CCMA». *Quaderns del CAC*, núm. 39, p. 5-14.
- BONINI, T.; SELLAS, T. (2014). «Twitter as a public service medium? A content analysis of the Twitter use made by Radio RAI and RNE». *Communication & Society*, vol. 27, núm. 2, p. 125-146.
- CAMPOS-FREIRE, F. (2015). «Adaptación de los medios tradicionales a la innovación de los metamedios». *El Profesional de la Información*, vol. 24, núm. 4, p. 441-450.
- (2016). *Situación y tendencias de la radiotelevisión pública en Europa*. Santiago de Compostela: Universidad de Santiago de Compostela.
- CESAR, P.; GEERTS, D. (2011). «Understanding social TV: a survey». *Proceedings of the Networked and Electronic Media Summit*, p. 94-99.
- CORBELLA-CORDOMÍ, J. (2017). *L'audiència de TV3 està en mínims històrics, però la competència no està molt millor* [en línia]. Barcelona: Observatori de la Producció Audiovisual (OPA). <<http://opa.upf.edu/blog/audiencia-de-tv3-esta-en-minims-historics-pero-la-competencia-no-esta-molt-millor>> [Consulta: 15 maig 2017].
- DELTELL ESCOLAR, L. (2014). «Audiencia social versus audiencia creativa: caso de estudio Twitter». *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, vol. 20, núm. 1, p. 33-47.
- DUCK, J. van; POELL, T. (2015). «Making public television social? Public service broadcasting and the challenges of social media». *Television & New Media*, núm. 2, vol. 16, p. 148-164.
- ENLI, G. S. (2008). «Redefining public service broadcasting: multi-platform participation». *Convergence*, vol. 14, núm. 1, p. 105-120.

## PABLO GÓMEZ-DOMÍNGUEZ

- FERNÁNDEZ-MANZANO, E.-P.; NEIRA, E.; CLARES-GAVILÁN, J. (2016). «Data management in the audiovisual industry: Netflix as a case study». *El Profesional de la Información*, vol. 25, núm. 4, p. 568-576.
- GARCÍA TORRE, M. (2015). *Utilización de los recursos interactivos de las tres televisiones autonómicas históricas: Televisión de Galicia, Telebista y Televisió de Catalunya*. Santiago de Compostela: Universidad de Santiago de Compostela.
- GÓMEZ-DOMÍNGUEZ, P. (2016a). «Era digital y televisión autonómica. Un estudio comparativo de las plataformas web, aplicaciones móviles y redes sociales de TV3 y BBC One». *Communication and Society*, vol. 29, núm. 4, p. 85-106.
- (2016b). «La televisió social a Catalunya. Barcelona: Observatori de la Producció Audiovisual (OPA)» [en línia]. Barcelona: Observatori de la Producció Audiovisual (OPA). <<http://opa.upf.edu/dossiers/17/la-televisio-social-catalunya>> [Consulta: 10 juny 2017].
- GÓMEZ-DOMÍNGUEZ, P.; BESALÚ CASEADEMONT, R. (2016). «Televisió mòbil i social a Catalunya. L'audiència i la interacció en les aplicacions mòbils i els perfils de xarxes socials corporatius de les televisions catalanes». *Quaderns del CAC*, vol. 19, núm. 42, p. 41-52.
- GÓMEZ-PUERTAS, L. (2010). *La proposta discursiva del serial català sobre temes d'interès social. Estudi de cas: El cor de la ciutat (Televisió de Catalunya, 2000-2009)*. Barcelona: Universitat Pompeu Fabra.
- HUTCHINSON, J. (2015). «Public service media and social TV: bridging or expanding gaps in participation?». *Media International Australia*, vol. 154, núm. 1, p. 89-100.
- JAKUBOWICZ, K. (2008). «Participation and partnership: a copernican revolution to re-engineer public service media for the 21st century». *Congress RIPE*, p. 1-28.
- LARRONDO, A.; DOMINGO, D.; ERDAL, I. J.; MASIP, P.; BULCK, H. van den (2016). «Opportunities and limitations of newsroom convergence: a comparative study on European public service broadcasting organisations». *Journalism Studies*, núm. 17 (3), p. 277-300.
- LUND KONOW, M. (2012). «More news for less. How the professional values of 24/7 journalism reshaped Norway's TV2 newsroom». *Journalism Practice*, vol. 6, núm. 2, p. 201-216.
- MEDINA LAVERÓN, M.; OJER GOÑI, T. (2011). «La transformación de las televisiones públicas en servicios digitales en la BBC y RTVE». *Comunicar*, vol. 18, núm. 36, p. 87-94.
- MINISTERIO DELLO SVILUPPO ECONOMICO (2016). *CambieRai: Consultazione sul servizio pubblico radiofonico, televisivo e multimediale* [en línia]. Roma: Ministero dello Sviluppo Economico. <<http://www.cambierai.gov.it>> [Consulta: 12 juny 2017].
- NISSEN, S. C. (2006). *Public service media in the information society*. Estrasburg: Consell d'Europa.
- OBSERVATORIO DE PROSPECTIVA TECNOLÓGICA E INDUSTRIAL (OPTI) (2008). *Estudio de prospectiva sobre el hogar digital*. Madrid: Fundación OPTI.
- PÉREZ-SEJO, S.; CAMPOS-FREIRE, F. (2017). «Las técnicas inmersivas en las televisiones públicas europeas: primeras aplicaciones y evolución práctica». A: HERREROS, J.; MATEOS, C. (ed.). *Del verbo al bit*. La Laguna: Universidad de La Laguna, p. 1011-1036.
- PITTMAN, M.; TEFERTILLER, A. C. (2015). «With or without you: connected viewing and co-viewing Twitter activity for traditional appointment and asynchronous broadcast television models». *First Monday*, vol. 20, núm. 7, p. 1-25.
- PRADO, E.; FERNÁNDEZ, D. (2006). «The role of public service broadcasters in the era of convergence: a case study of Televisió de Catalunya». *Communications and Strategies*, núm. 62, p. 49-69.
- RIBES, X.; MONCLÚS, B.; GUTIÉRREZ, M. (2015). «Del oyente al *radio prosumer*: gestión de la participación de la audiencia en la radio del siglo XXI». *Tripodos*, núm. 36, p. 55-74.
- SALAVERRÍA, R. (2015). «Los labs como fórmula de innovación en los medios». *El Profesional de la Información*, vol. 24, núm. 4, p. 397-404.
- SALAVERRÍA, R.; GARCÍA AVILÉS, J.; MASIP, M. P. (2010). «Concepto de convergencia periodística». A: LÓPEZ-GARCÍA, X.; PEREIRA-FARIÑA, X. (ed.). *Convergencia digital: Reconfiguración de los medios de comunicación en España*. Santiago de Compostela: Universidad de Santiago de Compostela, p. 41-63.
- STEEMERS, J. (1999). «Between culture and commerce: the problem of redefining public service broadcasting for the digital age». *Convergence*, vol. 5, núm. 3, p. 44-66.
- (2003). «Public service broadcasting is not yet dead: survival strategies in the 21st century». *Nordicom*, p. 123-136.

- SUÁREZ CANDEL, R. (2012). «Adapting public service to the multiplatform scenario: challenges, opportunities and risks». *Working Papers of the Hans Bredow Institute*, núm. 25.
- TAMBINI, D. (2015). «Public service media. Five theses on public media and digitization: from a 56-country study». *International Journal of Communication*, vol. 9, núm. 25, p. 1400-1424.
- TUNSTALL, J. (2010). «The BBC and UK public service broadcasting». A: IOSIFIDIS, P. (ed.). *Reinventing public service communication: European broadcasters and beyond*. Londres: Palgrave Macmillan, p. 145-157.

## Finançament

Aquest article s'ha elaborat en el marc del projecte de doctorat industrial (2015DI034) «Modalitats i tendències de consum dels mitjans de la Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals (CCMA). Noves tendències i audiències», finançat per la CCMA i l'Agència de Gestió d'Ajuts Universitaris i de Recerca (AGAUR) de la Generalitat de Catalunya.